

204      CADERNOS DE SOCIOMUSEOLOGIA Nº 44 – 2012  
O Público Esquecido pelo Serviço Educativo

## CONCLUSÃO

### A Proposta Inicial

O presente estudo académico, desenvolvido ao longo dos últimos doze meses, gerou inúmeras reflexões relacionadas à pesquisa em Museologia, em diferentes instâncias. Primeiramente serão apresentadas as conexões estabelecidas com o projeto inicial do estudo, o qual delimitou elementos essenciais para o planeamento e direcionamento da investigação: hipóteses, objetivos e foco de investigação.

Sendo um dos propósitos da pesquisa verificar a ocorrência das hipóteses levantadas no princípio da investigação, conclui-se que:

- A hipótese de que ***‘o Museu reconhece os trabalhadores da instituição como um dos públicos alvo de suas ações educativas’*** foi confirmada mediante a verificação da existência de um programa educativo regular elaborado pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado, que promove iniciativas educacionais voltadas para os funcionários do museu, mais especificamente ao grupo de trabalhadores que atua juntamente ao público visitante da instituição.
- A hipótese de que ***‘a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus influencia a rotina de trabalho da instituição, através: (i) da atuação diária destes trabalhadores, (ii) do seu desempenho profissional, (iii) das reflexões e percepções que estimula entre os sujeitos através dos temas abordados’***, foi parcialmente confirmada. Acredita-se que a ação educativa influencia a rotina de trabalho da instituição através ***(i) da atuação diária dos***

**trabalhadores** e também através **(iii) das reflexões e percepções que estimula entre os sujeitos a partir dos temas abordados**, mediante a proposta de reflexão sobre o respeito à diversidade. Desta maneira, o Programa Educativo ajuda o funcionário a compreender a necessidade de acolher e recepcionar todos os visitantes da Pinacoteca de maneira semelhante, além de auxiliá-lo a perceber a importância de conviver com a diversidade de maneira tolerante. Esta suposição pode ser evidenciada através das observações da coordenadora do Programa Educativo Consciência Funcional que relata a mudança de atitude dos funcionários - maior receptividade - frente aos visitantes que participam do 'Programa Educativo para Públicos Especiais' [PEPE] e do 'Programa de Inclusão Sociocultural' [PISC]. Em contrapartida, verificar se a ação educativa influencia a rotina de trabalho da instituição, através **(ii) do desempenho profissional dos funcionários** envolvidos no Programa demanda a existência de uma avaliação capaz de identificar, analisar e mensurar o comportamento dos trabalhadores. Como a Pinacoteca não adota nenhum método de avaliação de desempenho junto aos funcionários participantes do Programa Consciência Funcional, não é possível averiguar se há influência ou não.

- A hipótese de que **'a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus agrega significado para a vida deste funcionário'**, foi demonstrada mediante a análise elaborada sobre o Programa Educativo Consciência Funcional e fundamentada nos referenciais teóricos selecionados como base para o presente estudo. Ao fazer esta análise cruzada foi possível identificar iniciativas no âmbito do Programa que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico dos funcionários, da noção de temporalidade, do sentido de pertencimento e a elevação de sua auto-estima, a partir das considerações feitas pelos autores que serviram de referência para o estudo.

As relações estabelecidas entre as análises construídas no desenvolvimento da investigação e os objetivos propostos para este estudo, são evidenciadas como complemento aos objetivos. Sendo um dos objetivos específicos do estudo, ***‘identificar a existência de programas e/ou ações educativas dirigidos aos trabalhadores de museu’***, a partir de uma vasta pesquisa no âmbito da Museologia foi possível identificar a ação educativa de caráter regular desenvolvida pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo chamada Programa Educativo Consciência Funcional, e o programa regular chamado ‘Staff Development and Training’, desenvolvido pelo National Museum Wales<sup>73</sup>.

Como resposta ao objetivo específico ***‘descrever ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu’***, foi elaborado o terceiro capítulo da dissertação o qual descreve detalhadamente o Programa Educativo Consciência Funcional, cujo foco de atenção são os funcionários do museu.

Para o objetivo específico ***‘verificar a presença de mudanças decorrentes das ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, tanto no contexto profissional como pessoal’***, não foi possível verificar mudanças motivadas exclusivamente pelo Programa, devido à subjetividade do tema. Contudo, foi possível perceber que engajado com outras iniciativas o Programa é capaz de influenciar mudanças, como por exemplo a diminuição na rotatividade dos funcionários e o aumento na procura pelo Programa de Bolsa de Estudos oferecido pela Pinacoteca aos seus funcionários.

---

<sup>73</sup> Maiores informações sobre o programa ‘Staff Development and Training’ [Desenvolvimento e Formação de Pessoal] elaborado pelo National Museum Wales [Museu Nacional de Gales] pode ser consultado no *site* da instituição: <http://www.museumwales.ac.uk/en/50/>

Tendo como objetivo geral do estudo ***‘investigar a importância de ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, para o funcionamento da instituição’***, conclui-se que o Programa Educativo Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado torna-se importante para a instituição a medida que qualifica a atuação dos funcionários que trabalham próximo ao público, e este desempenho contribui na elaboração da imagem que o visitante constrói acerca do museu.

A partir do foco de investigação estabelecido - ***‘analisar como as ações do serviço educativo direcionadas à equipe de trabalhadores de museu, contribuem no desenvolvimento social destes funcionários e no funcionamento da instituição museológica?’*** - , chegou-se a duas conclusões:

Quanto ao ***‘desenvolvimento social dos funcionários’***. Ao desenvolver ações educativas para o grupo de atendentes, recepcionistas, equipe da manutenção, limpeza e segurança da Pinacoteca, o museu promove oportunidades para os funcionários refletirem sobre a relação que estabelecem com o patrimônio cultural preservado no museu. Desta forma, o Programa Educativo da Pinacoteca direcionado aos trabalhadores de museu colabora no desenvolvimento do pensamento crítico dos funcionários, da noção de temporalidade, do sentido de pertencimento e para a elevação de sua auto-estima. Mediante o estímulo destas capacidades, e ao organizar ações que promovam a reflexão e o diálogo, o Programa estimula o processo de aprimoramento do pensamento crítico do indivíduo, o qual está intimamente relacionado à reflexão e análise crítica do seu contexto, e que contribui para a formação autônoma do cidadão. E é a consciência crítica que leva o indivíduo a perceber melhor o seu mundo e a si mesmo (Rússio, 1984) e envolver-se no exercício da cidadania entendido como o processo de participação consciente e atuante na construção de uma sociedade democrática.

Quanto ao ***‘funcionamento da instituição museológica’***. Ao privilegiar o desenvolvimento do grupo de

funcionários que atua juntamente ao público, o Programa contribui para melhorar a experiência do visitante no museu. Isto porque, ao trabalhar próximo do público, este grupo de funcionários têm oportunidades mais freqüentes de interagir com os visitantes da Pinacoteca, e assim implementar os conceitos de acolhida e receptividade que colaboram na qualificação da visita ao museu. Seja na recepção à entrada, na resposta à informação solicitada, na indicação de um espaço ou direção, no atendimento à necessidade manifestada, o funcionário colabora para que o visitante sinta-se confortável no ambiente e assim usufrua mais e melhor da experiência museal. Por conseguinte, a postura do funcionário influencia na imagem que o público estabelece sobre a instituição, sendo a imagem organizacional importante para a credibilidade da Instituição e também favorável à conquista de novos públicos e à fidelização dos já existentes.

### O Trabalho Acadêmico

Sendo parte significativa de um trabalho acadêmico, as observações e as reflexões elaboradas a respeito do estudo investigativo foram organizadas em forma de considerações e sugestões, as quais são propostas na seqüência, como um produto do processo vivenciado no desenvolvimento da dissertação de Mestrado, na expectativa de que possam servir de contribuição para reflexões relacionadas ao tema.

Em relação ao trabalho acadêmico em si, esta dissertação, busca ser uma modesta contribuição à pesquisa desenvolvida no âmbito da Museologia, podendo mesmo afirmar que sua função social é ser um contributo à produção acadêmica museológica. Vale mencionar que as questões abordadas neste estudo não se encerram aqui; pelo contrário, um dos intuitos do estudo é justamente impulsionar a reflexão e o debate de idéias atrelado à Museologia e à educação, e conseqüentemente, contribuir para a construção de novas práticas e a realização de novas ações relacionadas aos trabalhadores de museus.

Ainda que se saiba da existência de algumas ações educativas voltadas aos funcionários de museus, são poucos os casos com caráter regular e duradouro, relatados em encontros museológicos ou mesmo publicados em livros, revistas e internet. Daí a importância do presente estudo: divulgar a ação educativa promovida pela Pinacoteca do Estado, e discuti-la à luz da Sociomuseologia.

Paralelo a isto, os dados coletados junto aos visitantes e trabalhadores da Pinacoteca, constituem fonte de dados científicos de grande valia para a Museologia, uma vez que apresentam considerações do ponto de vista do público interno e externo do museu, evidenciando o funcionamento atual de um museu em específico, e também contribuindo para as reflexões da equipe e o planejamento da instituição.

A escassez de registros de pesquisas, projetos, exemplos, trabalhos, casos ou estudos sobre ações educativas direcionadas aos funcionários de museus exigiu a busca por subsídios em outras áreas do saber. Essa ausência também apontou a necessidade de se criar uma metodologia que desse conta das demandas deste tipo de estudo. Logo, mediante leituras de áreas como metodologia, gestão, recursos humanos, educação e Museologia, foi possível adaptar uma metodologia de estudo de caso em museu.

Embora a leitura de trabalhos sobre estudo de públicos em museus tenha contribuído bastante para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo, é importante mencionar que a ausência de investigações direcionadas aos trabalhadores de museus, demandou criatividade e inventividade para a adaptação e a criação de instrumentos capazes de auxiliar no desenvolvimento do presente estudo de caso. Por conseguinte, os modelos de questionários, entrevistas, observação e também protocolo de estudo de caso criados para esse estudo, são um material inovador na temática e podem assim contribuir para o desenvolvimento da metodologia de outras pesquisas em Museologia.

### **- A Instituição Pinacoteca do Estado de São Paulo**

Difícilmente um projeto ou um programa tem continuidade dentro de uma organização caso não encontre ambiente propício ao seu desenvolvimento. Além de espaço e investimento, é preciso conceder à equipe a abertura para criar e agir. E, ao observar a postura da Pinacoteca, estes requisitos parecem fazer parte de seu perfil administrativo.

Para um museu investir num programa educativo voltado ao desenvolvimento de seus funcionários, é imprescindível que a gestão esteja voltada ao fator humano e não apenas para a conservação da coleção. Esta postura reflete também a relevância do modelo de gestão adotado pela Pinacoteca, o qual desencadeou uma série de ações administrativas que têm contribuído para a qualificação do trabalho desenvolvido pelo museu. Um exemplo disto é a declaração da missão, visão, valores que constitui a identidade organizacional do museu e define os contornos de atuação da instituição. (Pinacoteca, 2009) Atrelado a isto, a elaboração e implementação de um planejamento estratégico que, ao contribuir para a coesão dos esforços, ajuda a potencializar as ações museológicas da Instituição.

Os ganhos obtidos com o Programa Consciência Funcional são extensos, ultrapassam a esfera educativa. Direcionando a reflexão para a Instituição como um todo, é possível observar relações e mesmo influências mútuas entre o Programa Educativo Consciência Funcional e a Pinacoteca do Estado de São Paulo. Ainda que não existam indicadores capazes de assegurar tais afirmativas, os fatos observados levam a crer que o Programa Consciência Funcional contribui para o êxito do trabalho realizado no Museu, para a implementação de seu planejamento estratégico, para a imagem que o público constrói da Pinacoteca, para o desenvolvimento e a qualificação dos trabalhadores do Museu, para a manutenção do ambiente de trabalho, e também para a retenção de funcionários na Instituição, reduzindo a rotatividade nos cargos.

É nítida a visibilidade que o Programa adquiriu na Instituição, no decorrer dos anos. Uma prova disto é a expansão pelo qual o Programa Consciência Funcional

passará, atendendo solicitações da Administração da Pinacoteca. A previsão é que o Programa envolva os funcionários dos outros setores do Museu nas atividades que realiza, conforme informou a coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público (Guiote, 2010). Este fato evidencia que os ganhos alcançados com o Programa passam a despertar a atenção da Instituição, a qual considera o Programa uma contribuição ao progresso no funcionamento do Museu.

Contudo, o Programa Educativo está bastante (ou totalmente) centralizado em uma só pessoa: a coordenadora responsável pelo Consciência Funcional. Conforme relato da própria coordenadora (Silva, 2009a), em um período de licença decorrente de motivos de saúde, o Programa ficou paralisado por falta de pessoal que desse prosseguimento aos encontros. Este fato demonstra a fragilidade do Programa e alerta para a importância de se documentar o Programa e todos os seus procedimentos, assim como para a necessidade de capacitar outro profissional para atuar no Programa, desenvolvendo suas ações junto aos funcionários da Pinacoteca.

Ainda que seja uma conquista recente, é importante mencionar a contratação de um estagiário para auxiliar nas atividades do Programa, ocorrida no mês de março de 2010. O educador júnior, que antes assumia a função de atendente de sala, foi selecionado internamente, mediante a participação em outra iniciativa de valorização da equipe do Museu: o processo de recrutamento interno. Embora este fato sinalize o crescimento do Programa dentro da Instituição, é imprescindível estar atento por que caso esta conquista não seja bem gerida pode não surtir modificações significativas que atrelem segurança ao desenvolvimento do Programa, e portanto seria uma conquista mal aproveitada.

Ao declarar seus propósitos organizacionais, a Pinacoteca assume como dois de seus valores o “apoio ao desenvolvimento e valorização”<sup>74</sup> dos recursos humanos da instituição” e a “construção e manutenção de um ambiente de

---

<sup>74</sup> Grifo da autora



trabalho solidário e estimulante<sup>75</sup> (Pinacoteca, 2009, p.8), o que sinaliza sua intenção em colaborar para o aprimoramento de sua equipe e também em promover um espaço de trabalho agradável à todos. Acredita-se portanto, que a Pinacoteca incentivará ações neste sentido, e o Programa Consciência Funcional pode ser uma dessas ações, levando em conta que através de suas atividades busca estimular a integração da equipe. Apoiar o incremento do Programa seria uma oportunidade de potencializar iniciativas já existentes no Museu, agregando-lhes outros significados, e também contribuir para a unidade de interesses na Instituição.

Há que se atentar para a complexidade que é gerir uma organização sem fins lucrativos ligada à cultura, como no caso de um museu. A complicação em termos administrativos, sobretudo no que tange à gestão de pessoal, está relacionada à dificuldade em avaliar o rendimento de um funcionário como ocorre nas empresas. Logo, iniciativas que auxiliam no desenvolvimento da equipe do museu, precisam ser valorizadas e apoiadas, uma vez que os benefícios trazidos para a Organização são evidentes.

A ligação estabelecida entre o Planejamento Estratégico do Museu e o Programa Consciência Funcional evidencia que a potencialidade do Programa foi percebida e aproveitada pela Instituição. Este fato é respaldado no amplo espaço que a função educativa ocupa entre os princípios que conduzem a Pinacoteca do Estado. Com a missão, a visão e os valores institucionalizados, o Programa Educativo Consciência Funcional passou a compor o grupo de iniciativas organizadas para a consolidação dos objetivos estratégicos traçados para o Museu. Diretores e coordenadores da Pinacoteca perceberam o potencial do Programa Consciência Funcional e o atrelaram à três dos vinte objetivos estratégicos da Instituição, sendo eles: “melhorar a qualidade da visita”, “transformar o visitante em um freqüentador” e “contribuir para a percepção do visitante em relação à natureza preservacionista e artística/cultural da Pinacoteca como resultado da visita” (Pinacoteca, 2009).

---

<sup>75</sup> Grifo da autora

Outra vantagem que o Programa traz à Pinacoteca é a ponte que estabelece entre a equipe de funcionários terceirizados e a Instituição. Sendo um dos intuitos do Consciência Funcional acolher todos os trabalhadores do Museu, o Programa desenvolve ações que visam aproximar os funcionários ligados à equipe de serviços terceirizados e que por circunstâncias do vínculo empregatício, comumente não sentem-se parte da equipe da Pinacoteca.

Mediante o questionário aplicado ao público espontâneo da Pinacoteca foi possível perceber a necessidade de se investir na recepção dos visitantes. Isto por que a pesquisa verificou que a maior parte do público entrevistado era constituída de novos visitantes, que foram à Pinacoteca pela primeira vez no dia em que participaram da pesquisa<sup>76</sup>. Portanto, pode-se concluir que estes visitantes conheçam parcialmente o funcionamento do Museu, ou desconheçam totalmente, e que portanto, necessitam de orientações sobre a Instituição. Como foi enfatizado anteriormente, esta observação justifica a importância de se estabelecer procedimentos de acolhida ao visitante através dos trabalhadores que atuam diretamente com os públicos, no intuito de apresentar a Instituição, esclarecer sobre seu funcionamento, suas regras e direcionamentos, a oferta de serviços e atividades, a programação, e também auxiliá-los à atender suas próprias expectativas em relação à visita ao museu. Através do Programa Consciência Funcional, o Museu pode investir em atividades que abordem o conceito de receptividade, que estimulem seus funcionários, sobretudo aqueles que atuam junto aos visitantes, a adotarem uma postura de acolhimento do público que visita o Museu.

Segundo os pesquisadores Falk e Dierking (1992 *apud* Studart *et al.*, 2003, p.148), a atenção do visitante é fortemente influenciada pela orientação oferecida em folhetos, salas de exposição, dentro e fora do museu. Logo, é de suma importância que os funcionários ligados ao atendimento do público, como recepcionistas e atendentes, tenham uma

---

<sup>76</sup> Os dados foram apresentados no Gráfico 16, localizado no sub-capítulo 4.2.2, intitulado 'Contexto da Visita ao Museu'.

postura comunicativa, demonstrem iniciativa na relação com o visitante e estabeleçam um contato amistoso, promovendo uma boa impressão. Portanto, recomenda-se que durante o processo de recrutamento para o cargo de recepcionista e/ou atendente sejam consideradas as aptidões pessoais dos candidatos, dando preferência então para aqueles que demonstram ser mais comunicativos, característica essencial aos funcionários que lidam com os públicos. Lembrando sempre que o trabalhador que atua juntamente ao público, ajuda a configurar a imagem da Instituição.

Ainda que não seja possível assegurar que o Programa Consciência Funcional tenha contribuído para diminuir a rotatividade de funcionários - tanto contratados como terceirizados - a coordenação do Programa (Silva, 2009a) observou que a troca de trabalhadores ligados ao Núcleo de Atendimento ao Público, reduziu nos últimos tempos. É provável que este fato esteja relacionado a uma série de fatores como a mudança no modelo de gestão do Museu, o processo de seleção para novos funcionários, a criação do cargo de coordenador e assistente de atendimento ao público, entre outros. De qualquer maneira é interessante pensar que pode existir uma relação entre a redução na rotatividade dos funcionários contratados pelo Museu e as ações do Programa Educativo Consciência Funcional, uma vez que este busca contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário. A dificuldade em verificar se o Programa contribui para esta redução está relacionada à ausência de indicadores e instrumentos capazes de avaliar o impacto do Programa. E é justamente esta dificuldade que faz surgir a recomendação de criar instrumentos capazes de medir e conseqüentemente avaliar o andamento do Programa.

Entre as diversas iniciativas promovidas pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, destaca-se o Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários que tem como objetivo capacitar, desenvolver e reter os profissionais da Instituição, investindo em seus talentos e aprimorando as suas competências. Uma de suas ações é apresentar aos novos contratados, a Missão, Visão e

Valores da Instituição, além de um material de apoio que aborda temas como atendimento e comunicação. Esta ação, que tem como intuito integrar os funcionários, apresentar-lhes as normas, regras e procedimentos da Pinacoteca, além de esclarecer quais são as expectativas da Instituição e também compreender quais são as expectativas dos novos colaboradores, comprova que o Núcleo de Recursos Humanos investe em ações voltadas à formação dos funcionários. Entretanto, uma dúvida permanece: *para a Administração da Pinacoteca o Programa Consciência Funcional é uma ação educativa ou um treinamento de Recursos Humanos? Os investimentos no Programa, feitos pela Direção da Pinacoteca, foram motivados pela percepção de que esta seria uma ação de desenvolvimento ou uma ação de formação de funcionários?*

Soma-se à dúvida, um desafio para o Programa Consciência Funcional que é justamente reforçar sua identidade, afirmar seu caráter de programa educativo e delimitar sua área de atuação. Desta maneira, evitam-se expectativas frustradas por parte dos trabalhadores, que algumas vezes confundem o Programa Educativo com uma ação do Núcleo de Recursos Humanos e trazem para a discussão, questões que não estão sobre a alçada do Núcleo de Ação Educativa.

Outro fato constatado, porém difícil de ser assegurado é a relação entre o Programa de Incentivo aos Estudos, promovido pelo Núcleo de Recursos Humanos, e os participantes do Programa Consciência Funcional. O Programa de Incentivo aos Estudos prevê apoio aos funcionários na participação em cursos de graduação, pós-graduação, seminários e congressos, pertinentes à área de atuação tanto de seu núcleo quanto do museu. Devido à falta de instrumentos avaliativos não é possível assegurar a relação, porém acredita-se que a participação nas atividades do Programa Consciência Funcional tenha incentivado a procura pelo Programa de Bolsa de Estudos oferecido pela Pinacoteca aos seus funcionários. De acordo com informações fornecidas pelo Núcleo de Recursos Humanos da Pinacoteca, no ano de 2007, sete funcionários da equipe de

Atendimento ao Público solicitaram a bolsa de estudos, em 2008 o número subiu para dez funcionários e em 2009 foram dezoito trabalhadores atendidos pelo Programa de Bolsa de Estudos. Acredita-se que as atividades que buscam promover a auto-estima dos trabalhadores, assim como o incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, colaboram para a busca pela formação continuada. Contudo, faz-se necessário realizar uma investigação profunda e detalhada junto ao Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, para descobrir o motivo determinante para tal evolução.

### **- O Programa Educativo**

Ao refletir sobre as informações coletadas através de questionários, entrevistas, observações e leituras documentais, foram feitas diversas considerações a respeito do Programa Consciência Funcional, no que tange à sua estrutura, seu planejamento, suas atividades e mesmo seu desenvolvimento, as quais podem ser lidas na sequência.

Conforme foi apontando anteriormente, o Programa sofreu modificações que levaram à melhoria de sua estrutura, dando condições para aperfeiçoar o trabalho proposto. Entretanto, no que tange à avaliação o Programa é frágil visto que privilegia esta fase tão necessária à todo projeto e/ou programa, apenas através de relatórios dos encontros preparados pela coordenadora do Programa Educativo. Sendo a avaliação a etapa em que se verifica se as metas traçadas foram alcançadas e se os resultados almejados foram atingidos, esta é uma fase de suma importância para a continuidade do Programa. Logo, criar metas que direcione as ações e imprima um ritmo de trabalho também é extremamente importante para o desenvolvimento do Programa Educativo.

O Programa precisa contar ainda, com critérios e indicadores capazes de avaliar o desempenho do Programa. É uma forma de identificar se o investimento - de recursos humanos e financeiros - justifica-se à Instituição, e também uma maneira de sinalizar se o Programa atinge os objetivos propostos. Ainda que seja bastante complexo avaliar algo tão subjetivo como o comportamento humano, é necessário

buscar soluções para este desafio. Da mesma forma divulgar o Consciência Funcional e seus resultados, tanto internamente como externamente é uma maneira de promover e fortalecer o Programa.

Os módulos que organizam o plano de atividades, passaram por alterações que somaram qualidade ao Programa. Alguns módulos foram agrupados enquanto outros foram criados, levando em consideração as características de cada grupo de funcionário. Além disso, foram estabelecidas novas ações como resposta às demandas identificadas. Estas modificações atestam o caráter atual do Programa, uma vez que busca responder às necessidades dos funcionários e também da Instituição.

Um próximo desafio para o Programa seria promover uma maior interação entre as diferentes equipes existentes no Museu, através de atividade que mescle os grupos de trabalho e propicie um intercâmbio de idéias e experiências. Hoje em dia, a convivência entre as diferentes equipes restringe-se ao momento em que ocorrem visitas às exposições temporárias, quando todos os funcionários do Museu são convidados a participar, mas nem todos o fazem uma vez que o convite é optativo e a rotina é atribulada. Vale lembrar que a formação dos grupos para a realização das demais atividades do Programa Consciência Funcional é determinada pela disponibilidade dos horários dos trabalhadores, sendo que o cronograma dos encontros é organizado com o auxílio do Núcleo de Recursos Humanos. Fica aqui a sugestão para estimular a participação dos funcionários nas atividades que reúnem as equipes do Museu, contribuindo assim para a convivência entre as diversas equipes e para a promoção de um ambiente de trabalho ainda mais harmonioso.

Como um reforço positivo ao bom desempenho, deve-se evidenciar aos funcionários o impacto positivo que tem para a imagem da Pinacoteca as suas atitudes no trato com os visitantes. Esta questão pode ser largamente explorada no âmbito do Programa Consciência Funcional e nos treinamentos desenvolvidos pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público. Para contribuir com este

trabalho, pode-se utilizar estratégias que ajudem a conhecer a opinião do visitante, como os questionários aplicados junto ao público e que auxiliam a conhecer a imagem que este faz da Instituição.

Também sobre as atividades, é preciso levar em consideração que alguns funcionários que trabalham no atendimento ao público possuem baixa formação acadêmica, logo se faz relevante atentar para a linguagem empregada nos textos que servem de apoio às atividades, sobretudo aqueles que compõem a apostila. Sugere-se o uso de linguagem coloquial, que facilite o entendimento, deixando-os confortáveis quanto à leitura.

### **- Os Funcionários**

É extremamente complexo analisar a influência de uma ação educativa em relação a um indivíduo visto a subjetividade que envolve processo educativo, relações humanas e ambiente de trabalho. Contudo, as circunstâncias que caracterizam o processo de desenvolvimento deste estudo oportunizaram a observação atenta e cautelosa que pode ser traduzida em considerações.

Para além dos ganhos que o Programa soma à Instituição, destacam-se os contributos trazidos aos funcionários do Museu tanto na esfera profissional como pessoal. De acordo com Borges (2004), “a implementação destas medidas [de desenvolvimento] poderá ter um desdobramento saudável na qualidade de vida das pessoas, à medida que a melhoria das relações de cada funcionário com o próprio trabalho e com a instituição tem impacto nas demais esferas de vida.” (Borges, 2004, p.20)

A estrutura do Programa baseia-se nas atividades em grupo para implementar suas propostas. Estes momentos privilegiam a interação entre funcionários, propiciando uma maior integração da equipe, uma vez que a convivência tende a estreitar os vínculos de afinidade, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais agradável, que por sua vez só tem a colaborar para o funcionamento da Instituição. Conforme citado anteriormente, para Cunha *et al* (2007, p.190), o relacionamento com colegas de trabalho é

considerado um dos diversos fatores influentes para o nível de satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho. Isto porque a convivência com os colegas, possibilita ao trabalhador desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante, fazendo com que o ambiente humano possa funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais.

Ao introduzir a Instituição ao funcionário, apresentando sua estrutura e articulação, o Programa facilita a percepção do indivíduo sobre o funcionamento do Museu, capacitando-o a compreender a dinâmica que orienta a organização cultural. Oportuno lembrar que o questionário aplicado aos funcionários identificou que nenhum dos participantes tinha trabalhado anteriormente em museus, o que reforça a importância de realizar atividades esclarecedoras sobre as particularidades do trabalho em uma organização cultural ligada à memória, à identidade, à educação. A medida que conhece e compreende, crescem as chances do funcionário interessar-se pelo ambiente e assim ampliar o seu envolvimento com o ambiente de trabalho. Este processo de reconhecimento da dinâmica e organização do Museu, proporciona que o funcionário perceba a importância de sua função para o coeso andamento das atividades. Visto que nem todos os funcionários identificam a importância de sua função para o funcionamento do museu, conforme explicitado nas Tabela 1, 2 e 3<sup>77</sup>, neste ponto coloca-se uma oportunidade de atuação para o Programa Consciência Funcional: estimular a compreensão dos trabalhadores acerca da importância e do contributo de sua função para o Museu.

Aliado à iniciativas que ressaltam a contribuição de cada função para o bom funcionamento do Museu, a tendência é o indivíduo sentir-se valorizado por perceber que sua colaboração é importante, e conseqüentemente sua auto-estima elevar-se. Quando o Programa utiliza as referências culturais locais para discutir memórias e identidades, suscitando a noção de pertencimento, de inserção em uma

---

<sup>77</sup> As Tabelas 1, 2 e 3 foram apresentadas no sub-capítulo 4.1.3 , intitulado 'Contexto Profissional dos Entrevistados'.



coletividade e de valorização do contexto local, ele potencializa o patrimônio cultural como um recurso para elevar a auto-estima dos indivíduos. Estes fatos geram mudanças significativas tanto na esfera profissional quanto pessoal. Uma pessoa com a auto-estima elevada sente-se mais confiante para expressar-se, emitir opiniões e interagir com o meio, seja entre colegas de trabalho, familiares, amigos ou perante a sociedade.

O Programa Consciência Funcional cria espaço para o debate de temas que julga pertinentes à rotina de trabalho de seus funcionários, em meio às atividades que promove. As conversas abordam tópicos como o trabalho em uma instituição de cultura, a diversidade dos públicos atendidos e a inclusão social praticada no Museu. Entretanto, é evidente que não existe a pretensão de esgotar a questão apenas com a realização de uma atividade, estas ações apenas principiam um processo: provocam o debate e estimulam a reflexão sobre o tema, que pode muito bem extrapolar o ambiente de trabalho.

E aqui reside mais uma contribuição do Programa, sob o aspecto social: o estímulo à reflexão. De acordo com Silva (2010), ao abordar a importância de recepcionar bem todo o tipo de público, independente de sua idade, classe social, formação, origem ou escolha sexual, cria-se uma oportunidade para também refletir sobre “a necessidade de nos relacionarmos com as diferenças” dentro do Museu, uma vez que entre os funcionários convive-se com diferenças de ordem social, cultural, sexual, religiosa e etc. O contributo social do Programa é justamente suscitar a reflexão sobre a importância de conviver com a diversidade de maneira tolerante, respeitosa e isenta de preconceitos, seja no ambiente de trabalho, em família, entre amigos, na sociedade como um todo.

Ao propor um espaço de reflexão sobre a diversidade, o Programa ajuda o funcionário a compreender a importância de acolher e recepcionar todos os visitantes da Pinacoteca de maneira semelhante. Desta forma, o trabalhador é capaz de colaborar para que a Instituição exerça sua função social, a qual pretende acolher os diferentes públicos, através de

posturas e atitudes inclusivas. Ao praticar sua função social, o Museu atinge seu objetivo, descrito na visão institucionalizada pelo Museu que é

“Ser reconhecida como museu, espaço de produção e difusão de conhecimento, centro educacional e de inclusão social<sup>78</sup>, referência de qualidade, consistência e dinamismo no cenário museológico brasileiro e internacional.” (Pinacoteca, 2009, p.18)

Relevante salientar que a oportunidade do diálogo e do debate estimula o questionamento e a reflexão, que por sua vez instiga o início do desenvolvimento do pensamento crítico, da análise das idéias e opiniões. Se, como afirma Freire (2005), o diálogo relaciona-se com a criticidade e esta relaciona-se com a mentalidade democrática, logo a ação educativa baseada no processo dialógico é caminho para o aprimoramento do pensamento crítico e conseqüentemente para a construção de espaços democráticos.

É no diálogo que se cria oportunidade para o funcionário a expor suas vivências, impressões, observações e experiências no museu. Toda essa informação, configura-se em conhecimento empírico de quem acompanha diariamente a movimentação no interior da Organização e pode apontar aos técnicos do Museu as principais necessidades assinaladas pelo público, aquilo que não funciona bem e necessita ser revisto, adaptado, solucionado. Este conhecimento extremamente significativo, precisa ser melhor aproveitado pela Instituição.

Mais do que apresentar respostas, o museu deve instigar perguntas baseando-se num processo dialógico. Esta concepção pode ser apresentada aos trabalhadores no âmbito do Programa, através de atividades que estimulem a reflexão, o debate e a criticidade, explicitando que a exposição é apenas um dos muitos discursos possíveis, que a verdade apresentada no discurso museológico não é absoluta e que por isso mesmo pode ser contestada. É preciso instrumentalizar o indivíduo, estimular o olhar, aguçar a

---

<sup>78</sup> Grifo da autora

criatividade, provocar questionamentos, desenvolver a criticidade, despertar emoções, inspirar sensações, criar novos sentidos, reconstruir antigos conceitos, significar e resignificar experiências, para que ele tenha autonomia intelectual de não apenas ‘estar’, mas sobretudo ‘ser no mundo’.

Através do questionário aplicado junto aos funcionários, foi possível identificar que todos os participantes consideram museu um espaço de aprendizado<sup>79</sup>, contudo nem todos afirmaram aprender algo na Instituição. Aqueles que responderam afirmativamente, destacaram que aprenderam a “aceitar mudanças”, “respeitar todos os públicos”, “compreender melhor as diferenças”, “ser mais extrovertida”, “saber trabalhar com o público”, “ter responsabilidade e comprometimento”, “ser mais comunicativa”, “trabalho em equipe”. Estas respostas evidenciam que o Museu, enquanto local de trabalho e espaço de educação não-formal, constitui-se num ambiente estimulante aos seus trabalhadores, propiciando benefícios para suas vidas. Porém, muitos deles não reconhecem estes ganhos como aprendizagem, devido à forte ligação que relaciona o aprendizado ao conteúdo escolar. Portanto, aqui cabem alguns questionamentos:

- *Se os funcionários afirmam que museu é um espaço de aprendizado, que tipo de aprendizagem é este e para quem destina-se?*
- *De que maneira o museu demonstra aos seus funcionários que este é um espaço de aprendizagem também para eles?*
- *Como a Pinacoteca, e mais diretamente o Programa Consciência Funcional, pode abordar a idéia de que o museu é um espaço de educação não-formal, que privilegia a aprendizagem ao longo da vida, para todas as idades?*

É forte o vínculo estabelecido entre museus e escolas, o que induz as pessoas a perceberem o museu enquanto local de aprendizado destinado sobretudo aos estudantes. Contudo, seu potencial é muito mais amplo. Vistos como

---

<sup>79</sup> Dados disponíveis no Gráfico 11, apresentada no sub-capítulo 4.1.4, intitulado ‘Percepções dos Entrevistados sobre Museu, Patrimônio e Público’

espaços multiculturais e interdisciplinares, como ambientes de contemplação, questionamento, descoberta, resignificação, mediação, encantamento, entretenimento, confronto e diálogo, os museus possuem grande potencial para oferecer oportunidades educacionais à pessoas de todas as idades, formações, habilidades, grupos sociais e etnias. Para tanto, é importante que os profissionais de museus assumam uma postura sintonizada com os princípios educacionais adotados pela instituição, assegurando que o caráter educativo permeie as diferentes atividades desenvolvidas pelo museu e direcione a postura da sua equipe.